

# MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR: PERSPECTIVAS SOCIAIS, PEDAGÓGICAS E POLÍTICAS DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

*SCHOOL MANAGEMENT MODELS: SOCIAL, PEDAGOGICAL PERSPECTIVES AND OF THE SCHOOL INSTITUTION*

Helciclever Barros da Silva Sales<sup>1</sup>

Sidelmar Alves da Silva Kunz<sup>2</sup>

Gilvan Charles Cerqueira de Araújo<sup>3</sup>

**RESUMO:** A relação entre gestão escolar, gestão democrática e qualidade educacional é o tema principal deste artigo. Há diferentes dimensões que fazem parte da gestão escolar, como a relação interpessoal, os processos, aspectos administrativos, a formação dos profissionais da educação, o acompanhamento das aprendizagens dos estudantes etc. As conexões entre estes temas compõem tanto o objetivo como principal foco do desenvolvimento deste trabalho. Por

<sup>1</sup> Atualmente, é docente substituto da Universidade Estadual de Goiás (UEG) no Campus Nordeste-Sede Formosa. Pós-Doutor em Estudo de Linguagens pelo Programa de Pós-Graduação em Estudo de Linguagens (PPGEL/FAALC) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Doutor e Mestre em Literatura e Práticas Sociais pela Universidade de Brasília (UnB). Investiga as relações intermediárias da obra poética de Edgar Allan Poe com as outras artes. Também estuda a poética do dramaturgo brasileiro Plínio Marcos em perspectiva comparada a outros contextos teatrais e dramáticos internacionais. É Pesquisador-Tecnologista em Informações e Avaliações Educacionais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep. Foi Coordenador-Geral do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Daeb/Inep). Também foi Coordenador de Instrumentos de Avaliação da Coordenação-Geral do Enade (Daes/Inep). Atualmente atua como Coordenador Pedagógico do Saeb. Autor e Coautor de dezenas de artigos e capítulos de livros nas áreas de literatura, teatro, cinema e educação. Faz parte de Comitês Científicos de Editoras e Revistas. Realiza pareceres para revistas científicas nacionais e internacionais nas áreas de literatura e educação. Tem publicações e produção de conteúdo na área de educação e direitos humanos (helciclever@gmail.com).

<sup>2</sup> Professor da UEG e Pesquisador da Carreira de Pesquisa do Inep/MEC. Com 21 anos de experiência como professor. Doutor em Educação pela UnB e Mestre em Geografia pela UnB. Especialista em Filosofia e em Educação. Licenciado em Geografia e em Pedagogia pela UEG. Possui 48 artigos publicados em revistas científicas especializadas e 63 orientações de pesquisa concluídas. Membro atuante como pesquisador nos grupos de pesquisa Nepie/UFCAT e GEPAT/UnB. (sidel.gea@gmail.com).

<sup>3</sup> Graduado em Geografia pela Universidade Estadual Paulista, UNESP-Campus de Rio Claro/SP, Mestre em Geografia pela Universidade de Brasília, Doutor em Geografia pela Universidade Estadual Paulista, UNESP-Campus de Rio Claro/SP, Pós-Doutorado em Geografia pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, Pós-Doutorando em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Professor e Pesquisador Permanente do Programa Stricto Sensu de Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Católica de Brasília, atuando nas linhas de pesquisa Processo Educacional e Formação de Professores e Política, Gestão e Avaliação da Educação. Pesquisador Associado - Cátedra UNESCO Universidade Católica de Brasília. Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina - Prolam/USP. Membro dos grupos de pesquisa Geografia, Literatura e Arte (USP) e Juventude, Educação e Sociedade (UCB/DF). Participação e coordenação de atividades de ensino, pesquisa e extensão em cursos de Graduação e Pós-Graduação, atuação e coordenação em formação de professores. Autoria, parecerista, atuação em organização, avaliação e curadoria de livros/capítulos acadêmicos e didáticos para graduação e pós-graduação e artigos em periódicos nacionais e internacionais. Experiência nos seguintes temas: Geografia, Ciências Humanas, Educação, Formação de Professores, Políticas Públicas Educacionais, Ensino de Geografia, Epistemologia, Metodologia de Pesquisa e Ontologia. (gcc99@gmail.com).

meio de uma revisão bibliográfica sobre modelos de gestão escolar, problematiza-se perspectivas envolvendo suas características e relações com a qualidade educacional, com vistas à contribuição a este debate.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Educação. Modelos de Gestão.

**ABSTRACT:** The relationship between school management, democratic management, and educational quality is the main theme of this article. There are different dimensions that are part of school management, such as interpersonal relations, processes, administrative aspects, the training of education professionals, the monitoring of student learning, etc. The connections between these themes composes both the objective and the main focus of the development of this work. By means of a bibliographical review on school management models, perspectives involving their characteristics and relations with educational quality are problematized, aiming at contributing to this debate.

**Keywords:** School Management. Education. Management Models.

## INTRODUÇÃO

A gestão escolar e, principalmente, a gestão democrática nas escolas é uma das questões que tem sido amplamente debatidas e defendidas como medida, entre muitas outras, de avanço educacional, com vistas a se vislumbrar mais qualidade educacional nas redes públicas de ensino (LIMA, 1996; KRAWCZYK, 1999; OLIVERIRA; VASQUES-MENESES, 2018; SOUZA, 2019).

É possível associar os modelos de gestão escolar com as perspectivas sociais, pedagógicas e políticas da instituição escola, articulando as noções de qualidade de ensino e gestão escolar para a compreensão da dinâmica escolar, no contexto da gestão de pessoas na escola.

Pelo exposto, há que se considerar que a gestão escolar brasileira, em relação à gestão democrática, ainda está em fase embrionária ou fetal de profissionalização, visto que diretores indicados apenas politicamente ou sem critérios objetivos e técnicos, é algo ainda muito frequente e que fragiliza a gestão escolar, diminuindo as chances de progresso qualitativo do trabalho docente e da gestão de pessoas como um todo no âmbito da escola.

Podemos ainda sinalizar que a aprendizagem e o ensino ficam comprometidos sem o despertar da curiosidade discente, uma vez que é por ela que o ser humano se move em prol da construção de uma educação qualificada, significativa e transformadora. Então, considerando o papel do diretor em sua caminhada como gestor de pessoas nas escolas, é necessário entender que na escola o principal recurso é a dimensão humana da comunidade educativa, e a prática

de nomeação de diretores alheios ao contexto da escola não tem se mostrado frutífera em termos de melhoria educacional.

Tendo em vista que a gestão escolar e a qualidade educacional são os focos temáticos deste artigo, foi efetuada uma revisão bibliográfica, por meio de multicritérios, entre produções em periódicos, capítulos de livros, documentos oficiais e normativos para a composição do desenvolvimento do estudo e as análises propostas (GIL, 2015; TREINTA et al, 2015).

Espera-se, como resultados alcançados, a contribuição ao debate envolvendo a gestão escolar, as ideias concernentes à gestão democrática, à qualidade educacional, associadas às práticas e experiências envolvendo a gestão escolar.

## 1 MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR

A aprendizagem dos estudantes deve ser o foco da gestão de pessoas nas escolas, como premissa do trabalho pedagógico, qualidade e direito à educação. Há dimensões que interligam gestão escolar e processo de ensino e aprendizagem, como os aspectos pedagógicos, administrativos e da sala de aula. Muitas e diferentes propostas em relação a gestão escolar estão presentes desde estudos teóricos a proposições legais-normativas (BOTELHO; SILVA, 2022; BRASIL, 2014; BRASIL, 2021; PARO, 2015).

A gestão envolve os recursos, os processos e as pessoas, e estas dimensões se configuram como o objetivo maior da gestão escolar. Podemos nos valer dos ensinamentos de Silva (2019, p. 135), os quais nos iluminam com a seguinte consideração pertinente a essa discussão: “No caso de escolas, os seus diretores, ao não valorizarem esse aspecto da gestão (gestão de pessoas), contribuem para que muitas instituições educacionais apresentem resultados insatisfatórios.”

Nesse sentido, não é somente o setor de gestão de pessoas que deve se preocupar com as pessoas. A discussão aqui proposta é para além dessa dimensão administrativa ou contratual. Neste caso, trata-se de pensar o processo de liderança na organização educacional, as expectativas dos profissionais que trabalham na escola e dos colaboradores externos, bem como da comunidade que participa da vida escolar (ROCHA; SOARES; SONARIO, 2016).

A valorização do capital humano é primordial, pois para se obter sucesso nas ações é capital estabelecer sinergia entre as pessoas no ambiente educacional. As pessoas quando entendem o valor e o significado de suas atuações tendem a trabalhar de modo mais comprometido com os resultados que se espera. Isso porque se sentem pertencentes ao grupo e

sabem que a vitória do coletivo é também uma realização sua, conformando a identidade do grupo escolar:

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização (ROCHA; SOARES; SONARIO, 2016, p. 5).

Desta forma, o coletivo é um estágio mais elevado para o debate social, político, cultural e econômico. Quando esse núcleo articulador e fonte de construção é desconsiderado no trabalho pedagógico, a tendência é se ter uma instituição frágil, instável e sem consistência, pois não se assenta na força do grupo, mas tão-somente em indivíduos que, ao terem suas posições alteradas, pode gerar descontinuidade do trabalho.

Ao encontro do que propõe Treinta et al (2015), é possível observamos essa diversidade dos modelos de gestão escolar no quadro 1, adaptado de Oliveira e Vasques-Menezes (2018):

**QUADRO 1: Autores de gestão escolar**

Garay (2011)	[...] gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay explica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.
Bordignon e Gracindo (2000)	compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas.
Libâneo (2007)	também prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola, e trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas. [...]Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.
Luck (2007)	O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações. Por fim, precisa apresentar transparência através da demonstração pública de seus processos e resultados
Paro (2008)	apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos

	verdadeiramente educacionais. Vasconcellos (2009) apresenta a proposta de uma direção com a responsabilidade de elo integrador e articulador dos vários segmentos, internos e externos, da escola.
Vasconcellos (2009)	cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. Para ele, um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola Ivana Campos Oliveira e Ione Vasques-Menezes CADERNOS DE PESQUISA v.48 n.169 p.876-900 jul./set. 2018 881 funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar. Entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático- -administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola.
Burak e Flack (2011)	associam gestão escolar a ações coletivas e democráticas, com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projeto maior, que congrega todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns. Acentua-se o caráter político democrático, que, segundo o autor, deve permear a cultura organizacional das instituições escolares. J
Cattani e Hozlmann (2011)	preferem não delimitar esse tipo de gestão à gestão escolar e a denominam gestão participativa. Acreditam que, na gestão participativa, os trabalhadores estão investidos, diretamente ou por delegação, da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente nos processos administrativos e comerciais, e mais raramente na condução geral da empresa.

**Fonte:** Adaptado de Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 879-881).

Pode-se relacionar os elementos presentes no quadro 1 às considerações de Libâneo (2004), no que diz respeito aos modelos de gestão escolar, que podem convergir para uma perspectiva de busca e valorização da qualidade educacional, processo de ensino e aprendizagem, formação de professores, dentre outros elementos e complexidades concernentes ao trabalho na educação e ambiente escolar.

Portanto, o gestor, em função da determinação constitucional, deve se pautar em uma perspectiva coletiva e socialmente comprometida em proporcionar a ampliação da aprendizagem, bem como o fortalecimento dos processos democráticos e a efetivação dos direitos de cidadania, pois “A organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com um contexto sociocultural e político.” (LIBÂNEO, 2004, p. 120).

E a relação o debate social, político, cultura e pedagógico do papel do gestor há debates e posicionamento contemporâneos que se entrelaçam às contribuições de Libâneo (2004) e Parente (2004) e questionam, por exemplo, a maneira como os modelos de gestão escolar chegarão às escolas, por meio de políticas públicas educacionais. Se pautarmos em um sentido comparativo teríamos o que propõe Luck (2009) e as recentes indicações e competências para gestão escolar propostas pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2021), nos quadros 3 e 4, a seguir:

**QUADRO 2:** Mudança de significado de recursos utilizados em educação, diante da mudança

de paradigma de administração para gestão

Administração	Gestão
A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constitui-se em condição que garante a qualidade do ensino. Uma vez garantidos os recursos, estes, naturalmente, garantiriam a qualidade do ensino	Recursos não valem por si mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir do significado a eles atribuído pelas pessoas e a forma como são utilizados por elas na realização do processo educacional.

Fonte: (LUCK, 2009, p. 107).

### QUADRO 3: Dez competências gerais do diretor escolar

1	Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, pessoal e relacional, e administrativo-financeira, desenvolvendo ambiente colaborativo e de corresponsabilidade, construindo coletivamente o projeto pedagógico da escola e exercendo liderança transformacional e focada em objetivos bem definidos.
2	Configurar a cultura organizacional em conjunto com a equipe, incentivando o estabelecimento de ambiente escolar organizado, e produtivo, concentrado na excelência do ensino e aprendizagem e orientado por altas expectativas sobre todos os estudantes.
3	Comprometer-se com o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis a que todos os estudantes, crianças, jovens e adultos têm direito, valorizando e promovendo a efetivação das Competências Gerais da BNCC e suas competências específicas, bem como demais documentos que legislam a educação brasileira.
4	Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, promovendo formação e apoio com foco nas Competências Gerais dos Docentes, assim como nas competências específicas vinculadas às dimensões do conhecimento, da prática e do engajamento profissional, conforme a BNC-Formação Continuada, mobilizando a equipe para uma atuação de excelência.
5	Coordenar o programa pedagógico da escola, aplicando os conhecimentos e práticas que impulsionem práticas exitosas, pautando-se em dados concretos, incentivando clima escolar propício para a aprendizagem, realizando monitoramento e avaliação constante do desempenho dos estudantes e engajando a equipe para o compromisso com o projeto pedagógico da escola.
6	Gerenciar os recursos e garantir o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, realizando monitoramento pessoal e frequente das atividades, identificando e compreendendo problemas, com postura profissional para solucioná-los.
7	Ter proatividade para buscar diferentes soluções para aprimorar o funcionamento da escola, com espírito inovador, criativo e orientado para resolução de problemas, compreendendo sua responsabilidade perante os resultados esperados e sendo capaz de criar o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar.
8	Relacionar a escola com o contexto externo, incentivando a parceria entre a escola, famílias e comunidade, mediante comunicação e interação positivas, orientadas para o cumprimento do projeto pedagógico da escola.
9	Exercitar a empatia, o diálogo e a resolução de conflitos e a cooperação, promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza, para promover ambiente colaborativo nos locais de aprendizagem.
10	Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, para que o ambiente de aprendizagem possa refletir esses valores.

Fonte: (BRASIL, 2021, p. s.n).

Observa-se, na proposta federal de 2021 o risco do esvaziamento do papel integrador e complexo do papel do gestor escolar. Cabe assinalar que, ao se discutir o papel da escola e sua importância para a transformação social, temos como horizonte um espaço que não pode ser romantizado, de forma que se entenda que essa instituição está inserida no conflito de classes social em meio a uma sociedade capitalista, portanto, aspectos como infraestrutura, material



didático e lanche são vistos como fundamentais e envolvem investimentos que são disputados no campo da política.



Tal entendimento dialoga com o artigo 205 da Constituição Federal, o qual manifesta que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, p. s.n.). É justamente aquele que compele o Estado, a família e a sociedade, logo, não há que se falar em conceber uma escola fechada em seus próprios muros.



Entender as relações e assegurar condições de integração humana e constituir supervisão, assessoramento e motivação – esses pontos dizem respeito à gestão de pessoas e tal realidade expressa quão grande é o desafio do gestor escolar, pois sua atuação se dá em um dado contexto e como nos ensina Bourdieu (2011, p. 324), “[...] as frações mais ricas em capital cultural são propensas a investir na educação de seus filhos e, ao mesmo tempo, em práticas culturais propícias a manter e aumentar sua raridade específica”, desse modo, a escola deve se posicionar como alternativa para a pavimentação da apropriação cultural como forma de promover a justiça e a equidade nas relações sociais, assegurando os coeficientes necessários para o exercício da cidadania.



Pondera-se que, no universo pedagógico, o currículo, a ação docente e os resultados devem ser considerados e merecem reflexão constante para voltar-se o olhar para a dinâmica de aprendizagem na instituição educacional. Isso colabora para romper com o ciclo de reprodução da desigualdade que, em muitos casos, condena a escola a ser uma legitimadora das desigualdades sociais por meio do acesso à cultura e de construção de sociabilidades que não contribuem para a autonomia nem para a libertação dos estudantes (OLIVEIRA et al 2008).



Além desse aspecto concreto, os relacionamentos dos estudantes com os professores também são significativos para pensar a instituição escolar, pois a animosidade, o respeito, a empatia, dentre outros, refletem no acolhimento e no aprendizado dos educandos.



O fato é que a escola em si não sobrevive ou não cumpre sua missão se não promover uma relação verdadeira e integradora com a comunidade em que está localizada. Para isso é necessário refletir acerca das relações dos pais com a escola ou até mesmo tratar como se estabelece o comprometimento das famílias e da escola com o processo de ensino e de aprendizagem, pensamento crítico e emancipação do sujeito (OLIVEIRA et al, 2008).



Desse modo, temos polos indissociáveis os quais demandam ser pensados em conjunto: a sociedade, a educação e a escola. Visto que a escola está inserida em uma dada



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

sociedade, e se essa sociedade capitalista é marcada pela desigualdade, então, a escola terá que enfrentar esse debate porque, provavelmente, ela poderá cumprir ou materializar processos excludentes ou de reprodução da desigualdade. Assim, é prioritário responder para que serve o ensino que está sendo ofertado aos aprendentes.

A nossa preocupação deve ser conceber e estruturar processos que consigam contribuir para a superação das mazelas sociais combatendo a segregação de pessoas, a divisão e a marginalização. Em outros termos, é fundamental ter a clareza da ideologia que majora na instituição para que os educadores não estejam executando um projeto para o qual pretendem superar em nome da promoção da igualdade, da liberdade e da justiça social – direitos humanos.

## 2 GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DE ENSINO

O acompanhamento da evolução da aprendizagem, das condutas e da interação cultural fazem parte da organização das atividades e da conscientização sobre o valor da educação para a sociedade. Nesta perspectiva da relação entre a gestão do ambiente e escolar e qualidade na educação há o entendimento de que o “[...] trabalho conjunto leva a formular expectativas compartilhadas em relação a objetivos, meios de trabalho, formas de relacionamento, práticas de gestão etc.” (LIBÂNEO *et al.*, 2009, p. 386). Com base nessa perspectiva, a atuação dos gestores exige a atenção para os processos de modo que não se estabeleça uma sistemática fragmentada, como já apresentado anteriormente, entre aspectos de gestão de recursos e pessoais e dimensões gerenciais, administrativas e pedagógicas do trabalho do gestor escolar, como ressaltado por Gobbi (2020) em seu levantamento sobre a complexidade do trabalho destes gestores com aspectos relacionados a gerenciamento do espaço escolar o desempenho escolar e qualidade do ensino e aprendizagem

A gestão por competências no campo da administração pode repercutir em intervenções em separado, mas no paradigma educacional a gestão por competência implica fazer bem feito a interface e a integração entre os distintos segmentos. Para tal propósito, entende-se que “A formação de uma comunidade de aprendizagem precisa não só de uma mudança cultural na instituição, mas também do desenvolvimento das pessoas, capacitação, formação de equipes etc.” (ROCHA; SOARES; SONARIO, 2016, p. 3).

As competências em tela, no plano da gestão escolar, precisam assentar-se na qualidade de condução nos relacionamentos humanos, na comunicação efetiva e solidária e no apreço pelo trabalho em equipe como passo fundamental para edificar uma cultura coletiva e democrática que “Deve, também, mostrar a importância da integração de todos os membros da

escola e a relevância do papel de cada um no processo de gestão e desempenho da escola, o que o ajudará a motivar a sua equipe” (ROCHA; SOARES; SONARIO, 2016, p. 3).

As responsabilidades são conjuntas, e no exercício do poder de gestão faz-se necessário visualizar que os processos sociais e culturais inerentes se estabelecem com uma manifestação do funcionamento da equipe. E a nova estrutura da educação brasileira, ancorada na Constituição Federal de 1988, preza e estabelece que a gestão deve ser democrática. Sobre essa relevância e significado histórico e geográfico da gestão escolar: “Nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua administração, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis.” (PARO, 2010, p. 765).

E esse entendimento é fundamental para o futuro das instituições e para se cumprir os pressupostos da constituição da autonomia da equipe de gestão que deve ter autoridade para tomar decisões e ser ouvida em suas necessidades e abertura para o desenvolvimento da competência de autonomia, em face da tomada de decisões em articulação com a comunidade escolar, pois “Sabe-se que o termo autonomia é indispensável às necessidades da escola, bem como deverá ser um processo que procura democratizar a prática pedagógica, atividades e projetos a serem desenvolvidos pelos profissionais da educação.” (SILVA BARBOSA; CARDOSO COELHO, 2019, p. 2-3).

#### QUADRO 4: Características da gestão de resultados educacionais

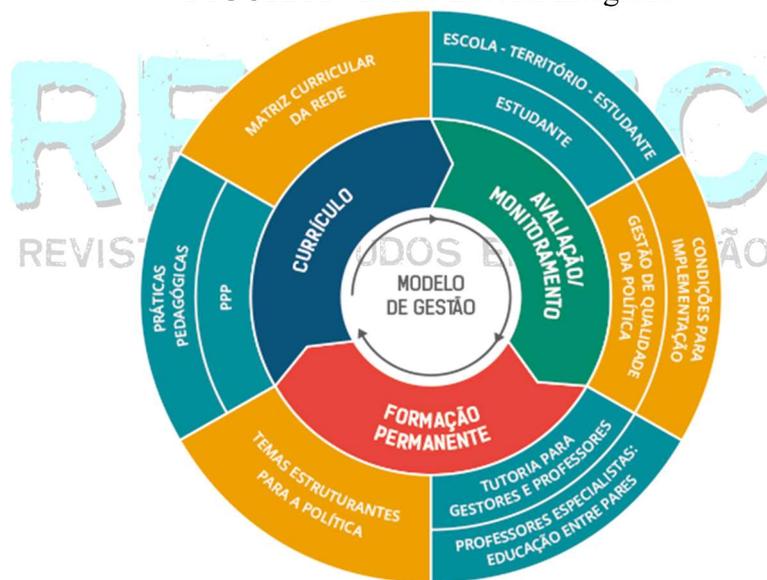
- Baseia-se em indicadores de desempenho, que sintetizam os elementos que traduzem o nível de aprendizagem dos alunos.
- Promove a verificação sistemática e contínua da frequência dos alunos, da sua aprendizagem e do desempenho escolar.
- É realizada em âmbito de sistema de ensino, mediante adoção de testes padronizados que permitem comparação de resultados.
- É realizada na escola em todas as unidades de aprendizagem, com fins pedagógicos (melhoria da aprendizagem de alunos que demandam atenção diferenciada).
- É também realizada na escola, mediante testes padronizados, que permitem identificar a necessidade de mudanças e reorganização do processo educacional para garantir melhores resultados de grupos específicos de alunos.
- É associada à definição de metas de desempenho.
- É realizada, na escola, com objetivos pedagógicos de identificar necessidades de melhoria, em associação aos elementos melhor condizentes a esses resultados.
- É dependente de práticas de acompanhamento e análise de resultados finais de processos educacionais: fim de unidade de aprendizagem (escola), de ano letivo (sistema).
- É realizada nos sistemas de ensino com o objetivo de estabelecer políticas de melhoria do ensino.
- Baseia-se na comparação de dados, que permitem verificar quanto de melhora houve em um dado período e como variam esses resultados em condições diferentes.

Fonte: (LUCK, 2009, p. 57).

A reflexão acerca dos resultados das avaliações educacionais externas que têm sido utilizadas de modo subutilizado, pois é crucial entender como o ensino é realizado e como as coisas acontecem dentro das escolas. Ou seja, o objetivo das avaliações deve ser mais para uma contribuição para os gestores, evidenciando detalhamentos gerados e, assim, identificar o que pode ser reconhecido e subsidiar atuações mais focadas em prol da qualidade da educação.

As escolas não podem deixar de avaliar as suas condições de funcionamento e pensar em como a aprendizagem tem sido obtida ou desenvolvida. Para ser democrática, uma instituição precisa passar por diversos desafios que se relacionam à geração de oportunidades e ir ao encontro da identidade escolar, em uma escala maior de infiltração, presença e protagonismo na totalidade do ambiente escolar, de forma integrada:

**FIGURA 1:** Gestão Escolar Integrada



**Fonte:** <https://educacaointegral.org.br/na-pratica/modelo-de-gestao-integrada/#>

Nessa linha, a gestão pode contribuir e muito para efetivar a qualidade da educação. Ao avaliarmos, considerar os meios e os resultados é essencial. E esses dois polos não podem ser pensados de modo dissociado. A área administrativa da instituição educacional pode oferecer informações importantes para a compreensão do funcionamento e organização do ensino oferecido para os educandos. A sala de aula precisa de uma gestão competente e implica também conhecer mais acerca dos educandos sob a responsabilidade do educador. Nesse sentido, compreender mais sobre o aprendente e estabelecer articulações diminui o sofrimento destes e viabiliza novos passos ao oferecer novos horizontes para uma reflexão sobre a gestão em distintos aspectos como horários, material didático, registros escolares, e mais.



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

O ensino está ligado à aprendizagem e envolve a reflexão organizada em função das características dos estudantes e dos saberes também adquiridos em espaços extraescolares. A escola pode disponibilizar respostas satisfatórias para os educandos em conexão com os modos de vida e das realidades socioeconômicas (GOHN; OVIGLI, 2009). O planejamento educacional é nevrálgico para a prática pedagógica dos professores ao longo do ano letivo, dado que colabora para a qualificação contínua e para a amplificação do aprendizado dos estudantes. Na construção do trabalho do gestor educacional se apresenta como prioritário a compreensão dos múltiplos saberes inerentes às práticas pedagógicas dos docentes, pois como o maestro e líder da escola, o diretor rege uma orquestra completa e que só será harmônica quando houver uma atuação de regente competente, sensível e profissional.

Os desafios para a gestão escolar são muitos, mas se pode destacar a falta de engajamento com a escola, sobretudo no ensino médio como um dos pontos centrais dessa problemática, nomeadamente a questão do transporte, a necessidade de muitas adolescentes terem que cuidar de seus filhos, a falta de interesse pelo que a escola tem para oferecer para o jovem, o descompasso entre as exigências que a escola faz e os pressupostos que o adolescente conseguiu estabelecer ao longo da escolarização e as questões emocionais que envolvem a vida pessoal e o dia a dia da escola (MIRANDA; GONÇALVES, 2021, p. 2).

São aspectos que tocam na dimensão socioeconômica e na falta de efetividade das políticas públicas destinadas a esse público. Um fator marcante e que sinaliza novos olhares é a percepção de que, em geral, se tem o desencanto de adolescentes e jovens com a escola.

A escola defende que a educação é importante, porém, mais do que isso, o estudante quer uma escola que seja capaz de competir com a atenção que as outras instituições oferecem. As atividades precisam ser pensadas para serem encantadoras, flexíveis e atraentes em um circuito de responsabilização e significado para a vida dos jovens de modo a dar conta das questões pessoais e profissionais em um esforço de formação plena (BRASIL, 2010; SILVA, 2019; SOUZA, 2019).

A resolução dos problemas educacionais não se restringe à produção de marcos legais e normativos ou de instrumentos de gestão. É preciso um esforço para a execução de um projeto coletivo que se traduza no pensamento das lideranças educacionais. O trabalho do gestor é fundamental, pois impacta diretamente nas aprendizagens dos educandos. Em tal perspectiva, podemos assinalar a seguinte lição: “O foco principal das discussões mais recentes tem sido a questão do papel do gestor escolar com ênfase no projeto político-pedagógico.” (SILVA BARBOSA; CARDOSO COELHO, 2019, p. 5). Em outras palavras, temos que: “A gestão



democrática é o exercício de poder, autocriação e autogestão. Ela se constitui, no cotidiano escolar, no espaço de algumas questões para discussão.” (SILVA BARBOSA; CARDOSO COELHO, 2019, p. 5).



Para a formação dos gestores é preciso investir nas estratégias de gestão e nos processos de decisão dentro da instituição. O papel dos gestores nesse processo é fundamental, por meio de formação e acompanhamento do dia-a-dia da escola, seus desafios, sujeitos, contextos culturais, políticos e econômicos.



A sociedade em mobilização pela educação contribui para se evitar a descontinuidade das boas políticas educacionais no âmbito da instituição educativa. Olhar para o gestor é uma oportunidade de tentar visualizar resultados ou efeitos a longo prazo. Em tal perspectiva, as práticas pedagógicas e outros instrumentos como a avaliação são elementos que podem ser olhados para compreender o conjunto do que acontece na escola. Dessarte, é mais que ter acesso a resultados, é utilizar os resultados para melhorar os processos educacionais em um caminho de ponderação em prol de consolidar estratégias de intervenção qualificadas e ancoradas nos processos em andamento na escola.



Uma preocupação que tem sido cada vez mais intensa é a gestão da alfabetização que assume relevância na composição de novas condições para a aprendizagem. O professor na relação com os aprendentes deve conhecer o seu público, integrar as atividades com as diversas circunstâncias que promovem conhecimentos e estimulam a abertura de percepção para a aprendizagem das crianças vista como direito à educação.



Há boas experiências nesse sentido em diferentes redes escolares que podem ser conhecidas e analisadas para melhor tratamento e compreensão de como se pode chegar a uma gestão em prol de um modelo pedagógico que viabilize trabalho pedagógico engajado com envolvimento verdadeiro com as crianças. Na sala de aula é sempre apresentado um cenário em que se aponta que o aprendente está sempre com uma carência de pressuposto, mesmo no caso das crianças nos primeiros anos do ensino fundamental. Era para ser menos tenso, pois a criança já chega à escola com um conjunto de informações e conhecimentos relacionados aos materiais e compartilhamento de repertórios que colaboram para a edificação de habilidades leitoras.



Assim, para a qualificação permanente da gestão escolar é preciso saber que tipo de educação que se quer oferecer, ou seja, definir os sonhos e para alcançá-los deve-se estabelecer metas objetivas e realistas. A gestão é uma forma de resolver problemas, ou seja, atingir metas. Quem não tem metas, não pode alegar que possui gestão. Na escola é preciso tê-las definidas e isso ajuda, e muito, a saber onde se quer chegar. A meta deve ser mensurável, haja vista que as



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

abstratas não colaboram para o processo de planejamento e implementação das ações. A redação deve ser objetiva e quantificável, cujas definições e processos devem ser realizados para se ter nitidamente os resultados que são esperados.

O conhecimento em um cenário de excelência demanda parcerias que colaboram para a conquistas de resultados que expressam a melhoria do ensino e da aprendizagem. Uma gestão pedagógica com trabalho coletivo coloca a causa da educação como prioridade, o que configura diferencial a uma boa gestão escolar. Assim, a escola se torna capaz de cumprir a sua função social com autonomia e participação dos estudantes e da comunidade, em um ambiente preocupado com uma educação voltada para a cidadania. O caminho da participação é a receita para uma gestão eficiente e que executa um projeto claro e que estimula a criatividade e entusiasmo da equipe escolar, assim como de todos os envolvidos nas atividades pedagógicas.

Abordagens novas que auxiliem no conhecimento e reconhecimento da identidade da região despertam para o acompanhamento do processo de aprendizagem e, dessa forma, a discussão da cultura, comportamento e cidadania em um espaço coletivo de aprendizado eleva a autoestima e a harmonia resultante das relações nos grupos (SILVA BARBOSA; CARDOSO COELHO, 2019).

A inclusão de recursos tecnológicos digitais para a geração de experiências digitais em interação com possibilidades lúdicas e com confiança amplia o compromisso social e agrega novas perspectivas no exercício de repensar as ações, portanto, permite afinidade e conhecimento profundo das alternativas institucionais e de geração de saberes.

A escolha do diretor de escola é sempre uma questão delicada e ainda está em um exercício de consolidação de modelos mais adequados para isso. Para pensarmos sobre isso, um ponto fulcral é, necessariamente, focar na oportunização de experiências novas para as crianças, adolescentes, jovens etc. Ao fazer esse caminho de concentrar no humano os avanços são enormes e nada melhor para isso que o ambiente escolar.

Essencialmente, faz sentido refletir sobre quais são as necessidades e os desafios impostos aos diretores das escolas e como contribuir para que eles consigam planejar e estar abertos para colaborar com o processo de gestão. Levar em conta os distintos segmentos é o que leva o gestor a conseguir sucesso em suas empreitadas educacionais. De toda forma, o enfoque deve ser a clareza quanto à função do diretor que é um elo efetivo entre os diferentes segmentos dentro da escola e os da comunidade local. É a condução de múltiplos interesses, espaços, saberes e concepções no processo de interação da política educacional em sentido



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

amplo com a atuação da escola no plano institucional, sem perder de vista o aprendizado do educando.

O melhor caminho é a democratização por meio de eleições, concursos ou outras formas com a responsabilidade técnica e a busca por um padrão de qualidade do ensino, avaliando inclusive o nível de compromisso e dedicação que os docentes candidatos à direção escolar já ostentam, e, para isso, não há que se pensar em fragilizar as instituições com ingerências políticas duvidosas e que, ao longo da história, algo que se mostrou e se mostra insuficiente e eleitoreira.

Nesse sentido, também entende Paro (1995, p. p. 120): “quando se pretende introduzir mudanças na escola pública, por mais certos que estejamos de seu caráter democrático (ou precisamente por isto), é preciso que essa introdução também se faça de forma democrática. Esta norma parece aplicar-se muito bem à questão da eleição de diretores”. Um gestor que atua vinculado a processos, conselhos e colegiados têm maiores oportunidades de sucesso em suas ações. Desse modo, o envolvimento das pessoas na escola passa pela gestão democrática que desenvolve junto às pessoas os trabalhos e, por conseguinte, trazer para próximo por intermédio do diálogo: “A construção coletiva do PP se constitui numa situação concreta de superação das relações hierárquicas e autoritária [...] A participação de todos na construção do PP favorece a corresponsabilidade e o controle da sua concretização” (DRABACH; SOUZA, 2014, p. 233).

A democracia na escola é resultado do aprendizado e do processo de efetivação da cultura democrática. O envolvimento de um gestor não é algo trivial, portanto, demanda habilidades e saber lidar com a imagem de gestor e de criador de situações que são desenvolvidas em função de estratégias e orientações as quais abarcam conteúdos e dinâmicas no âmbito da instituição de ensino.

O gestor escolar precisa considerar tempo e dedicação para acompanhar e favorecer o trabalho das equipes administrativas da escola, incluindo nesse rol a secretaria escolar, a secretaria administrativa, se houver, e as demais atividades de apoio administrativo, inclusive as atividades terceirizadas, caso existam.

Tal acompanhamento provavelmente precisará ser compartilhado e delegado aos demais níveis de gestão dentro da escola, mas cabe ao diretor supervisionar e ter a visão do todo, orientando e avaliando as melhorias necessárias. Essa tarefa apesar de não ser diretamente relacionada ao trabalho pedagógico, é também fundamental que seja realizada com qualidade e organização.



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

Desse ponto de vista, há que se considerar se realmente os modelos de gestão atualmente estabelecidos nas escolas estão contemplando ao menos satisfatoriamente esses processos de apoio e técnico-administrativo. Em muitas redes de ensino, essas atividades são padronizadas pelas respectivas secretarias de educação, mas ainda assim, o trabalho cotidiano, motivado e criativo do diretor e de sua equipe de gestão é que poderá garantir o bom funcionamento da rotina de todas as equipes escolares.

Ao mesmo tempo, a gestão de conflitos na escola é tarefa árdua, porém necessária, visto que não é simples gerir opiniões pedagógicas, perspectivas teóricas e práticas docentes tão plurais, e que eventualmente conflitam, cabendo ao diretor e demais gestores da escola sempre respeitar as diferenças de visão de mundo e de educação, pois são totalmente saudáveis no ambiente escolar, mas que demandam energia e paciência para se manterem em equilíbrio.

E esses conflitos podem surgir em diferentes contextos entre os diversos atores da escola: entre professores, entre alunos, entre funcionários, e entre uns e outros desses grupos. Ao diretor ou diretora cabe articular meios e modos de prevenção de conflitos e de moderação em caso de estes já estarem ocorrendo. Buscar práticas de convivência em grupo harmoniosas não é tarefa simples, mas tentando sempre melhorar o clima organizacional, a motivação e valorização dos sujeitos, há forte tendência de se diminuir eventuais conflitos.

Assim, fomentar o trabalho coletivo, colaborativo e respeitoso conduz a um cenário pedagógico mais favorável à realização do trabalho dos professores, alunos e funcionários. Realizar cursos sobre gestão de conflitos pode colaborar bastante na estruturação de estratégias e no desenvolvimento de procedimentos nessa direção. Conhecer e valorizar o trabalho dos atores educacionais é uma ação fundamental para isso também. Mais do que fazer gestão de pessoas, nas escolas é preciso realizar uma gestão com e para as pessoas, visto que o trabalho do gestor é favorecer ao máximo o trabalho de todos os demais.

Espera-se que o gestor escolar assuma o papel de um líder que guia o grupo em direção do alcance dos objetivos definidos. Os bons líderes são capazes de atribuir responsabilidades em função do perfil e qualificação de cada um dos membros de sua equipe, visto que autocracia e centralização não combinam com a gestão escolar contemporânea. A motivação é o meio pelo qual as pessoas desenvolvem suas funções com excelência, garantindo o clima e as relações saudáveis com os colegas. Dessa maneira, a gestão escolar deve desempenhar ações que promovam a aprendizagem dos alunos e deve fazer isso com o uso de comunicações que gerem confiança e que viabilizem a descentralização das atividades.



Como se observa, a delegação de tarefas é uma habilidade importantíssima, uma vez que a distribuição das prioridades permite maior agilidade e eficiência no desenvolvimento dos projetos educacionais. Ter boas ideias, mas não acompanhar a e favorecer a execução ou designar pessoas inadequadas para as atividades que estão sendo implementadas pode resultar em insucesso dos projetos.

A conscientização da necessidade das ações por parte dos integrantes das equipes é um comportamento que fortalece a cooperação e impacta nos resultados obtidos pela escola. O conhecimento da realidade dos educandos torna o ensino e a aprendizagem mais acessível. O diretor da escola por meio do respeito de todos contribui sobremaneira para a melhoria do serviço educativo prestado.

Lembrando que toda a comunidade é responsável pelo sucesso da gestão. Para tanto, é medular definir a missão da escola, servindo como o ponto central que a justifica como instituição escolar transformadora da realidade. A missão é algo que norteia todo o grupo. O que estiver na missão deve ser algo sintonizado com todos. Por seu turno, a visão implica explicitar o que se espera que a escola seja percebida em um determinado período de tempo. Em outros tempos, era informar qual é seria personalidade da escola. E, por fim, os valores devem ser declarados e respeitados. Eles são os princípios que vão orientar as ações, como, por exemplo, justiça, dignidade e respeito. No geral, são três que são definidos e indicados pelo grupo. Tais definições no campo da gestão ilumina e envolve a todos e se expressa como representativo de todos os participantes do projeto educacional.

O clima organizacional deve transpirar alegria. O talento precisa de um substrato, apoio e incentivo para que possa se desenvolver e obter sucesso. Nesse sentido, a gestão deve respeitar a todos e fazer a gestão do conhecimento na instituição, assegurando que o lugar seja amigável, tranquilo, democrático e criativo. E nesse sentido, exercitar a escuta é fundamental (FREIRE, 2002).

Tais condições dialogam com o empoderamento das pessoas. Uma gestão que empodera e dá autonomia provoca as pessoas a se engajarem à missão, à visão, aos valores e aos objetivos da instituição. Isso se insere na noção de que a escola é um ambiente em que as pessoas podem se sentir responsáveis por ela. Elas se veem como pertencentes, logo, se sentem cativadas e motivadas a cuidar de todos e proteger o patrimônio e a construção coletiva “O desenvolvimento do ambiente democrático foi a variável de maior crescimento, indicando que docentes e gestores escolares estão produzindo condições mais horizontais para o diálogo e para a lida com os conflitos e problemas do cotidiano escolar” (SOUZA, 2019, p. 286).



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG



UEG

O papel da gestão mudou muito nas últimas décadas e conseqüentemente alterou o perfil do gestor. O desenvolvimento do projeto pedagógico está atrelado a como se pensa a escola. E o Projeto Político Pedagógico organiza a ambiência para oferecer um processo de aprendizagem significativo. Este desafio de aproximação e integração entre gestão escolar e processo de ensino e aprendizagem, aferido por meio da coleta de resultados de desempenho escolar pode ser, observado, por exemplo, na proposta, de 2014, do INEP sobre “*Indicador para mensurar a complexidade da gestão nas escolas a partir dos dados do Censo Escolar da Educação Básica*”.

Do mesmo modo, a participação dos pais apresenta peso vultoso na vida da escola. O desafio é ter pais comprometidos com seus filhos na escola, assim como a escola trazer os pais para participar da escola. A gestão participativa fortalece as decisões da escola e os pais são essenciais para a validação e consolidação do papel da escola em sua comunidade. O gestor é relevante e deve manter o seu olhar no futuro sem perder a capacidade de atender as urgências do dia a dia.

O gestor precisa conhecer profundamente a concepção de Projeto Político Pedagógico (PPP) que não é a mesma coisa de pedagogia de projetos, dado que não se trata de definição de temas ou desdobramento de temas. A concepção política do PPP é justamente pensar a escola e construir motivações em torno de um grande projeto.

O planejamento efetivo gera diferenças nos resultados, reduzindo a margem das ações improvisadas. Como a escola é uma instituição formal, as suas funções devem ser executadas dentro de um planejamento em parceria da escola com a família para organizar a vida dos participantes. Há proposições contemporâneas que buscam diálogos entre otimização e qualificação de modelos de gestão pensados e colocados em prática no ambiente escolar, como é o caso do PDCA (SILVA et al 2019) e as revisitações envolvendo a gestão democrática e competências gerenciais (DA SILVA; VIEIRA; DOS SANTOS CLARO, 2021).

A educação básica é composta pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, à vista disso, quando a pessoa conclui essa educação basilar precisa estar pronta para a profissionalização e para o exercício da cidadania. As questões morais, psicológicas e sociais precisam estar bem consolidadas por todos aqueles que concluem a educação básica. Sendo assim, importar-se com essa formação é uma exigência humana e social que implica em mobilizar e coordenar conhecimentos em suas ações na sociedade.

Todas as regras de convivência saudável devem ser respeitadas para que o professor consiga dar conta do seu ofício. O viés social é também ter uma instituição sólida que contribui



para a economia, a produtividade e a formação de futuras gerações. As tecnologias também suscitam reflexões e ensaios que lançam luzes referentes às possibilidades de usos pedagógicos.



Os novos gestores escolares transformam conhecimentos e encontram soluções para os problemas do dia a dia da escola. Prestar a atenção aos assuntos tecnológicos e às pedagogias problematizadoras que têm assumido elevada relevância, diante dos desafios de construir conhecimentos na sociedade contemporânea.



As tomadas de decisões precisam ser mais ágeis por conta das transformações, instabilidades e inseguranças. No entanto, alguns princípios nevrálgicos não podem ser desconsiderados. Uma organização que não tem as suas metas claras para todos os seus membros está fadada ao insucesso em seus propósitos, pois a conscientização e participação dos integrantes faz com que o engajamento e a responsabilização sejam ampliados. O sucesso depende do desenho e dos momentos que são organizados por meio de uma visão integrada e colaborativa ancorada no diálogo.



A gestão escolar que exercita a escuta dos diversos segmentos promove o respeito e se torna capaz de estabelecer mudanças na vida da comunidade em que a escola está inserida. Compreender a comunidade e os seus desafios é o segredo para estruturar uma aproximação e diálogo que consiga trazer a comunidade e, assim, transformar a realidade consolidando a identidade a partir das ações pensadas no Projeto Político Pedagógico (PPP) e definida no regimento escolar elaborado com a participação de todos.



## CONCLUSÃO



As gerações mais novas são estimuladas o tempo todo e as gestões escolares precisam incorporar as tecnologias como caminhos para a aprendizagem. Considerando esse aspecto, as melhores experiências brasileiras mostram que as escolas que obtêm bons resultados focam suas atividades na garantia do acesso à educação, da assistência adequada para a permanência dos estudantes e da qualidade do ensino oferecido.



As escolas comprometidas com o desenvolvimento de projetos concentrados na aprendizagem dos seus estudantes conseguem construir um ambiente favorável para o avançar nos componentes curriculares e no desenvolvimento das habilidades e competências para o século XXI. A importância da revisitação e qualificação destas habilidades e competências deve ir ao encontro de uma postura crítica, reflexiva e propositiva do trabalho do gestor escolar, de modo a superar posições de verticalização e ausência de diálogo e participação em política



públicas, como foi o caso da minuta das competências para a gestão escolar de 2021, do Ministério da Educação.



A escola é uma organização hierárquica e está sujeita a mudanças e que o aprender é uma característica singular. O coração da escola é o professor e cumprir as burocracias não é algo fácil, no entanto, do ponto de vista profissional a qualificação do trabalho amplia as oportunidades de manter na escola uma inteligência coletiva na qual a liderança articulada supera a tradição e permite implementações em um horizonte maior.



A criatividade e a inteligência permitem pensar o que faz para além do que se tem maior ou menor afinidade. A organização escolar é marcada pela tradição e pela mudança em que a cultura organizacional vive uma tensão em face das inovações encampadas na contemporaneidade. A responsabilidade primeira do gestor é equacionar as oportunidades resultantes das expectativas de se projetar um novo futuro.



A tradição é também uma força que colabora para a constituição de novas identidades. A cultura é um atributo da organização e tem um tecido que influencia diretamente nas decisões tomadas. Nem sempre é evidenciada porque ela é assentada em crenças e posicionamentos arraigados em um substrato que não se expressa, necessariamente, nos documentos publicados pela instituição.



Traços culturais estão presentes e perceptíveis, por exemplo, nos corredores, no café, nas salas dos funcionários, entre outros. Se o tecido social que está costurado na instituição é paralisante, então a escola não evolui. Identificar os pontos de travas torna-se necessário para desenhar as estratégias de ação. Bordar esses aspectos envolve pensar na sustentação cultural e potencializar as atuações dos participantes.



O aprendizado sobre o território da escola é primordial porque as informações sobre os lugares compõem o arcabouço dos vetores condicionantes do engajamento. As iniciativas devem ser valorizadas mesmo que isso implique em alguns equívocos que podem repercutir em pontos de atenção. Todavia a confiança e o entusiasmo são derivados de um projeto sólido e sustentável em cenário de inovação conduzido de forma democrática participativa e focada na qualidade do ensino.



Assim, diante de tantos desafios, exigências e expectativas quanto ao trabalho do gestor escolar, não podemos deixar de consignar a centralidade e necessidade urgente quanto à efetiva valorização desse profissional da educação, inclusive do ponto de vista remuneratório, haja vista que essa missão não atrairá e não reterá, em nível nacional, ótimos gestores com a realidade salarial atualmente imposta pelas redes educacionais, ao contrário, se ainda persiste a

nomeação política de diretores estranhos ao contexto da unidade escolar, é porque os professores que atuam nesta unidade podem não estar motivados a assumir tal função, em face da precariedade remuneratória e infraestrutural da maioria das escolas públicas, frente a tão complexo, dinâmico e socialmente relevante encargo escolar.

## REFERÊNCIAS

ANPAE. **Posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) sobre o documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar.** Disponível em: <https://www.anpae.org.br/website/noticias/529-matriz-nacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acesso em: 29 nov. 2021.

BOTELHO, Gabriela; SILVA, Luis Gustavo Alexandre. MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR: o trabalho do diretor escolar em análise. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 16, mar. 2022, p. 1981-1969. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/83899/46406> Acesso 20 de mar. 2023.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011.

BRASIL. **Lei Federal n.º 13.005, de 25/06/2014.** Institui o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024). Brasília: MEC, 2014.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.** Março 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco-61/>. Acesso em: 27 de st. 2021

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da educação básica 2021: notas estatísticas.** Brasília, DF: Inep, 2022. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/notas\\_estatisticas\\_censo\\_escolar\\_2021.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_escolar_2021.pdf). Acesso em: 15 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Construindo o sistema nacional articulado de educação: o Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégias de ação. **Documento-Referência CONAE 2010.** Brasília, DF: MEC, 2010. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conae/documento\\_referencia.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conae/documento_referencia.pdf). Acesso em: 15 set. 2022.

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL. **Modelos de Gestão Integrada.** Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/na-pratica/modelo-de-gestao-integrada/#> Acesso em: 15 set. 2022.

DA SILVA, R. O.; OLIVEIRA, E. S.; DE SÁ FILHO, P. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. 1-13, 2019. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/231150181.pdf> Acesso em 20 de out. 2022.

DA SILVA, A. L.; VIEIRA, A. M.; DOS SANTOS CLARO, José Alberto Carvalho. Gestão escolar e competências gerenciais: um estudo em instituição pública de ensino. **Debates em**

**Educação**, v. 13, p. 512-533, 2021. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/11999> Acesso em 15 de out. 2022.

DRABACH, N.; SOUZA, A. R. Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Pedagógica**, v. 16, n. 33, p. 221-48, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.22196/rp.v16i33.2851>. Acesso em: 4 nov. 2022.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 25. ed. São Paulo, 2002.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. In **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2015.

GOHN, M. da G. Educação não formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro**, v. 14, n. 50, p. 27-38, jan./mar., 2006. Disponível em:

[https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/notas\\_estatisticas\\_censo\\_escolar\\_2021.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_escolar_2021.pdf). Acesso em: 15 set. 2022.

INEP. **Nota Técnica nº 04 – Indicador para mensurar a complexidade da gestão nas escolas a partir dos dados do Censo Escolar da Educação Básica**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Diretoria de Estatísticas Educacionais, 2014. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/indicadores\\_educacionais/2014/escola\\_complexidade\\_gestao/nota\\_tecnica\\_indicador\\_escola\\_complexidade\\_gestao.pdf](https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/escola_complexidade_gestao/nota_tecnica_indicador_escola_complexidade_gestao.pdf) Acesso em 20 de dez. 2022.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, v. 20, p. 112-149, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/7Sm6JNKBy75kdpW6tFyS4fP/abstract/?lang=pt> Acesso 10 fev de 2023.

LIBANEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LIMA, L. C. **Construindo modelos de gestão escolar**. Ministério da Educação. Instituto de Inovação Educacional, 1996.

MIRANDA, N. A. de; GONÇALVES, C. P. A atuação do gestor escolar no enfrentamento da evasão no ensino médio da rede estadual paulista. **Educação em Perspectiva**, Viçosa, MG, v. 12, p. e021001, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/8914>. Acesso em: 15 set. 2022.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. *Cadernos de pesquisa*, v. 48, p. 876-900, 2018.

OLIVEIRA, F. P. de; XIMENES, V. M.; COELHO, J. P. L.; SILVA, K. S. da. Psicologia comunitária e educação libertadora. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 10, n. 2, p. 147-161, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1938/193817427012.pdf>. Acesso em: 15 set. 2022.

